

第三セクター等に対する関与方針

平成 31 年 2 月

上越市

目 次

第1章 第三セクター等の見直しの背景・趣旨	1
1 策定の趣旨	1
2 第三セクター等の現状	2
(1) 第三セクター等を取り巻く環境の変化	2
(2) 第三セクター等に関連する問題	3
(3) 上越市第三セクター経営分析報告書に基づく取組の検証結果報告書	3
第2章 第三セクター等の見直しの基本理念	4
1 対象となる第三セクター等	4
(1) 第三セクター等の定義	4
(2) 対象第三セクター等の一覧	4
2 改革の3本柱（基本方針）	5
(1) 第三セクター等の役割の見直し	5
(2) 第三セクター等に対する市負担の適正化	5
(3) 第三セクター等の経営の自主・自立化	5
第3章 第三セクター等の見直しの考え方	6
1 第三セクター等の定期的な評価	6
2 市の関与の在り方	6
3 第三セクター等の取組	7
第4章 第三セクター等の見直しの進め方	9
1 第三セクター等の定期的な評価	9
(1) 第三セクター等が実施する個々の事業の分析・評価	9
(2) 第三セクター等の事業（公共サービス）の実施主体としての分析・評価	11
(3) 第三セクター等の将来の方向性の判断	12
2 実施計画の策定	13
3 実施計画等の進捗管理	13
(1) 取組の推進	13
(2) 毎年度の取組の進捗管理	13
4 外部専門家による定期的な取組の進捗管理	13
第5章 その他	15
1 第三セクター等の新規設立について	15
2 その他	15

第1章 第三セクター等の見直しの背景・趣旨

1 策定の趣旨

第三セクター等は、民間の資金・人材・経営のノウハウを活用しながら、複雑・多様化する市民ニーズに対応し、市が直接事業を実施するよりも、より効果的・効率的な公共サービスを提供するために設立されたものである。これまで第三セクター等は、地域振興、市民サービスの維持・向上、地域雇用の拡大などを目的に、合併前の旧市町村の想いや期待を背負って設立し、合併後も継続して特定の役割を担ってきた。

一方で、社会経済情勢が大きく変化し、民間事業者の活動範囲も広がり、「官から民へ」、「民間でできることは民間で」という大きな流れの中で、平成15年には地方自治法の一部が改正され、公の施設の管理に指定管理者制度が導入されたことにより、第三セクター等以外の民間事業者も公の施設の管理主体として参入することができるようになった。また、平成26年の総務省通知「第三セクター等の経営健全化の推進等について」では、第三セクター等の経営健全化の判断に当たっては、第三セクター等以外の事業手法との比較を行い、存続の前提となる条件の明確化に取り組むことが望ましいとされているほか、平成27年の総務省通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」では、行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進により民間事業者の参入機会の増加が求められている。このように、行政に代わる公共サービスの担い手として設立した第三セクター等においても、他の民間事業者と同様の市場規律やガバナンスが求められているとともに、公共サービスを市と連携して担うという使命や役割は薄れてきている状況にある。

この間、市では平成21年度に公認会計士や弁護士などの外部専門家からなる「上越市第三セクター経営検討委員会」を設置し、専門的な見地から個々の第三セクターの経営状況等の分析・評価と今後の方向性を「上越市第三セクター経営分析報告書」に取りまとめていただき、以後、経営分析報告書に基づき、第三セクター等の経営健全化の取組を進めてきたところである。

その結果として、公の施設を管理運営する会社法法人の持株会社化や第三セクター等が担う事業の見直しなどを実施したものの、未だに市の出資・出捐割合が25%以上の第三セクターが18法人、他に元第三セクターであるJ-ホールディングス(株)の事業会社が7法人あり、他の地方公共団体と比較して多い状況にあるとともに、経営状況が著しく悪化している第三セクター等も存在している。さらに、市政運営においても、総合計画に掲げた将来都市像の実現に向け、持続可能な行財政基盤の確立を進めていくに当たり、第三セクター等が行政に代わり提供している公共サービスについても、その必要性等を改めて検証するとともに、将来負担の軽減に向け、第三セクター等の存廃も含めた経営健全化に取り組むことが求められている。

このような状況を踏まえ、市として定期的に第三セクター等の役割や現状を検証し、個々の方向性を明確にするとともに、市の財政的関与や人的関与の内容を見直していく必要があることから、第三セクター等に対する市の基本的な関与の方針を定めるものである。

2 第三セクター等の現状

(1) 第三セクター等を取り巻く環境の変化

① 規制緩和及び制度改革

ア 指定管理者制度の創設（平成 15 年 9 月施行）

公の施設の管理業務への民間事業者の参入

イ 公益法人等制度改革関連 3 法^{*}の施行（平成 20 年 12 月）

民間非営利部門の公益活動の積極的な展開の促進等

※一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、公益社団法人及び公益財団法人

の認定等に関する法律、前 2 法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律

ウ 統一的な基準による地方公会計の整備促進についての総務大臣通知（平成 27 年 1 月）

第三セクター等も含めた市の連結財務書類の作成

エ 第三セクターの経営健全化に関する総務省通知

- ・ 第三セクターに関する指針（平成 15 年 12 月）
- ・ 第三セクター等の改革について（平成 20 年 6 月）
- ・ 第三セクター等の抜本的改革の推進等について（平成 21 年 6 月）
- ・ 第三セクター等の経営健全化の推進等について（平成 26 年 8 月）
- ・ 第三セクター等の経営健全化方針の策定について（平成 30 年 2 月）

② 持続可能な行財政基盤の確立（行政改革の推進）

今後、市では、持続可能な行財政基盤の確立に向け、財政収支の均衡に向けた取組として事業の見直しや経費の縮減を図るとともに、地方公会計制度改革に基づく連結財務書類の作成に当たり、連結対象となる第三セクター等の更なる経営健全化が必要である。

③ 市民ニーズの複雑・多様化及び役割の変化

社会経済情勢や市民のライフスタイルの変化により、行政に対する市民ニーズが複雑・多様化しており、第三セクター等が担う事業の必要性が低下し、第三セクター等の存続意義の低下も懸念される。

④ 機能の重複及び民間事業者の存在

平成 17 年に 14 市町村で合併した際に、事業や施設を整理しなかったことにより、現在でも、日帰り温浴施設等の特定分野においては、公の施設における機能の重複があり、民間事業者とも競合している状況にある。

(2) 第三セクター等に関連する問題

① 経営状況の悪化

平成 30 年 4 月 1 日現在において、市の出資・出捐割合が 25%以上の第三セクター等は会社法法人が 8 法人、非営利法人等が 10 法人、持株会社である J-ホールディングス(株)の事業会社が 7 法人あり、あわせて 25 法人となっている。

このうち直近の決算において、単年度赤字又は正味財産が減少しているものは 13 法人、累積欠損金を有する会社法法人は 9 法人となっており、第三セクター等の経営状況は全般的に悪化している。(会社法法人のうちリフレ上越山里振興(株)は決算期間変更前の決算を用いている。)

② 市への過度な依存

第三セクター等は、行政に代わる公共サービスの担い手として設立され、市が所有する施設の管理や市の事業の受託などにより委託料、指定管理料、補助金等を得ているため、市への財政的な依存度は高くなっている。また、市の特別職が役員となっていたり、経営健全化に向けた取組への市職員の関与も多くなるなど、一部では人的関与も高くなっている。

③ 脆弱な経営管理体制

常勤役員が不在であり、企画力や営業力が不足している第三セクター等があるほか、小規模な第三セクター等においては、職員数が少ないため、職員の高齢化や人事の硬直化が進み、知識やノウハウの継承が進まないなど、企業としての存続に課題が生じている。

(3) 上越市第三セクター経営分析報告書に基づく取組の検証結果報告書

平成 21 年度の「上越市第三セクター経営分析報告書」に基づく、市及び関連する第三セクター等の取組について、平成 30 年度に第三セクター等経営検討委員会を再設置し、この間の取組に対する検証結果を取りまとめた報告書の概要は次のとおりである。

【検証結果報告書の概要】

- 市は総務省通知に基づき、第三セクター等が担う事業そのものの必要性や公益性など行政が関与することの意義を始め、採算性等についても改めて検討を行い、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存廃も含めて判断し、真に公費を投入して存続させる必要があるものに絞り込むことが必要である。
- また、第三セクター等に自主的な取組を促すためにも、市職員の役員就任といった人的関与や補助金等による財政支援の在り方などを整理し、第三セクター等に対する市としての対応（関与）がどうあるべきか、再検討することが必要である。
- 一方、一部の第三セクター等においては、社長や取締役は非常勤で経営意識が薄く、売上の一部を市からの財政支援に依存している状態であり、責任を持って自ら経営健全化に取り組むことが必要である。本来の“経営”とは、約束や計画したことを実行することである。

第2章 第三セクター等の見直しの基本理念

1 対象となる第三セクター等

(1) 第三セクター等の定義

本関与方針では、地方自治法の規定により市に予算の執行に関する長の調査等が認められている法人（市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資又は出捐している法人）に、持株会社であるJ-ホールディングス㈱が100%出資している事業会社を加えた法人を「第三セクター等」と定義する。

(2) 対象第三セクター等の一覧

上記の定義に基づき、本関与方針の対象とする第三セクター等は次のとおりとする。

出資区分	法人区分	第三セクター等の名称		出資等割合
50%以上	公益財団法人	1	公益財団法人雪だるま財団	100.0%
		2	公益財団法人上越勤労者福祉サービスセンター	99.1%
		3	公益財団法人浦川原農業振興公社	98.8%
		4	公益財団法人大島農業振興公社	98.0%
		5	公益財団法人牧農林業振興公社	83.3%
		6	公益財団法人清里農業公社	70.0%
	一般財団法人	7	一般財団法人上越市地域医療機構	100.0%
		8	一般財団法人ゑしんの里観光公社	85.0%
	組合	9	くびき野森林組合	50.6%
	株式会社	10	リフレ上越山里振興株式会社	87.8%
		11	株式会社よしかわ杜氏の郷	82.6%
		12	J-ホールディングス株式会社	80.2%
		13	マリーナ上越株式会社	54.0%
		14	エフエム上越株式会社	51.0%
		15	株式会社みなもとの郷	51.0%
	特例有限会社	16	有限会社やまざくら	98.3%
25%以上	公益財団法人	17	公益財団法人新潟県雇用環境整備財団	31.3%
	株式会社	18	東頸バス株式会社	40.0%
J-ホールディングス株式会社 の事業会社 (100%出資)	19	株式会社キューピットバレイ	—	
	20	柿崎総合開発株式会社	—	
	21	株式会社大潟地域活性化センター	—	
	22	株式会社ゆったりの郷	—	
	23	三和振興株式会社	—	
	24	黒倉ふるさと振興株式会社	—	
	25	株式会社ゆめ企画名立	—	

2 改革の3本柱（基本方針）

市は、次の3点を改革の基本方針に掲げ、第三セクター等の抜本的改革を含む経営健全化に取り組むこととする。

(1) 第三セクター等の役割の見直し

規制緩和や制度改革により「民間でできることは民間で」という流れがある中で、社会経済情勢の変化も踏まえ、第三セクター等の存続意義を改めて検証する。

一方、新たな行政需要に対応するため、第三セクター等が真に公共サービスの担い手として必要と判断される場合は、その役割を「民間にはできない、より公共性の高いサービスの担い手」へと移行する。

(2) 第三セクター等に対する市負担の適正化

公共性と企業性を併せ持つ第三セクター等は、公共サービスの提供主体として重要な役割を担う一方で、経営状況が著しく悪化した場合は、市政運営に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。

こうした状況に鑑み、補助金、委託料、指定管理料等の名目を問わず、市から第三セクター等への財政的負担の適正化を図るほか、市職員の役員への就任など人的関与の低減を図る。

(3) 第三セクター等の経営の自主・自立化

第三セクター等は独立した経営体として、自らの判断と責任で事業を遂行する必要があることから、将来的な経営ビジョンに基づき、今後の事業展開を考え実行していくとともに、市に過度に依存することなく、将来にわたり持続可能な健全経営が実現できるよう、経営の自主性・自立性の一層の強化を図る。

また、自らの経営責任に基づく事業運営や、効果的・効率的に人員を活用した組織運営ができるよう、体制の強化を図る。

第3章 第三セクター等の見直しの考え方

改革の3本柱（基本方針）に基づいた第三セクター等の見直しの考え方は次のとおりとする。

1 第三セクター等の定期的な評価

第三セクター等の経営・資産債務の状況等を把握した上で、継続的かつ定期的に評価を行うこととする。

なお、評価に当たっては、外部専門家の意見等も参考としつつ、第三セクター等が行う事業の公共性・公益性、採算性、市場性及び将来見通し等を十分に精査するとともに、事業継続の是非や事業手法の選択について、第三セクター等の存廃を含めて判断を行うほか、あわせて第三セクター等のゴーイング・コンサーン（存続のための条件）の明確化にも取り組むものとする。

※ 第三セクター等の定期的な評価及び第三セクター等の将来の方向性の類型については、「第4章 第三セクター等の見直しの進め方」に後述する。

2 市の関与の在り方

第三セクター等の経営健全化を進めるに当たり、市の基本的な関与の在り方は次のとおりとする。

① 財政的関与の見直し

原則として、現行以上の財政負担は行わないこととし、将来に向かって適正化を図る。特に、運営費補助を行っている場合は段階的に縮減し、財政面での自立化を図る。また、市が財政負担を行う場合は、必ずその内容や金額を明確にする。

その他、市の将来負担につながるおそれのある損失補償や債務保証、貸付け、増資は原則行わない。

② 人的関与の見直し

第三セクター等の経営の自主・自立化を図ることとし、市職員（特別職を含む。）の役員等への就任は原則行わない。また、第三セクター等の経営に関し、市職員は直接的な関与を行わない。

③ 委託や指定管理業務等の見直し

業務の委託については、競争原理に基づく民間活力の活用を図るため、競争入札を原則とする。また、指定管理業務については、施設そのものの必要性を含めて、制度導入の効果や管理実績を検証し、指定管理者の選定に当たっては公募を原則とする。

④ 株主としての適切な対応

市は、株主としての役割を果たすため、株主総会における議決権のほか、株主としての権利を適切に行使する。

⑤ 廃止等に伴う負担の在り方

第三セクター等の廃止等のために必要となる経費については、市は原則出資の範囲内の負担とし、新たな負担は行わない。

⑥ 情報公開の推進

第三セクター等の経営状況のほか、市の財政的関与や人的関与の状況について、積極的に市民へ情報提供することとし、毎年度市のホームページや市政情報コーナー等で公表する。

⑦ 経営状況が著しく悪化した場合の対応

第三セクター等の累積欠損金が資本金等の50%以上になった場合など、経営状況が著しく悪化した場合や、著しく悪化することが予想される場合は、早期に公認会計士等の外部専門家と協議の上、適切に対応する。

⑧ 所管課等の意識改革・指導監督等の徹底

第三セクター等の所管課等は、第三セクター等に対する指導監督責任を有することを十分自覚するとともに、適切な指導助言を行うために事業内容や経営状況等を常に把握する。また、所管課等は、第三セクター等の実施する事業が市民ニーズを充足するものとなるよう、常に第三セクター等の設立目的を念頭に置き、事業の実施について必要な指導助言や適切な支援等を実施する。

3 第三セクター等の取組

第三セクター等の経営健全化を進めるに当たり、第三セクター等に求められる自主的な取組は次のとおりとする。

① 経営健全化の推進

第三セクター等の経営の自主・自立化を図るため、運営経費の在り方や自主事業（収益事業）の採算性などを自ら検証し、安易に市からの財政支援に頼るのではなく、自主財源の確保に努めるとともに、売上の向上や経費の削減を図り、健全経営を推進する。

また、第三セクター等は自らが提供するサービスについて、顧客満足度の状況を把握し、効果の面から事業手法や内容について自ら点検・評価し、必要に応じて抜本的に見直す。

② 経営責任の明確化

第三セクター等の経営責任者は原則常勤とし、民間の経営ノウハウを有する適切な人材で、かつ、結果責任を含め経営に関する全般的な責任を負うことのできる人材を登用する。

また、常勤役員数は、第三セクター等の事業規模や内容に見合ったものとし、過大な経営体制とならないよう常に見直す。

さらに、役員報酬は、業績や目標達成度を反映するような体系を検討するなど、役員に対する報酬、退職金及び在任年数等について見直しを行い、諸規程も整備する。

③ 組織・人事の見直し

第三セクター等は、経営規模に見合った必要最小限の人員で業務を行い、適正な定員を維持するとともに、職員の人材育成を充実させるほか、単純かつ有機的な組織形態を実現する。

また、職員の人事・給与制度は、同業種の民間事業者を参考にし、給与水準等の均衡に配慮するとともに、インセンティブの働く仕組みを導入することにより、市の補助金等に安易に頼らず、自らの経営状況に鑑み、人件費や人員の削減に努める。

④ 情報公開の推進

第三セクター等は、出資金や委託料などに税金が投入されているということを強く自覚し、事業内容や経営状況の透明性を高めるため、自らが行う事業や管理運営する施設等に関する情報に加え、中長期の経営計画や各年度の財務諸表等の経営状況のほか、計画と比較した実績の進捗状況等の経営情報について、ホームページ等を活用し積極的に公表する。

第4章 第三セクター等の見直しの進め方

1 第三セクター等の定期的な評価

第三セクター等の役割や存在意義は、(1) 第三セクター等が実施する個々の事業の分析・評価と、(2) 第三セクター等の事業（公共サービス）の実施主体としての分析・評価を定期的に行い、総合的に判断する。

(1) 第三セクター等が実施する個々の事業の分析・評価

第三セクター等が行う事業の公共サービスとしての必要性を、次の三つの視点から分析・評価する。

① 事業の公共性・公益性（市の事業としての意義）

第三セクター等が行う事業は、本来、市が行う事業（公共サービス）であることから、個々の事業ごとに、市の事業として継続して実施する意義があるものかどうか、社会経済情勢の変化に伴う市民ニーズの変化を踏まえ、事業実施の必要性が低下していないかどうかを分析・評価する。

② 事業の採算性

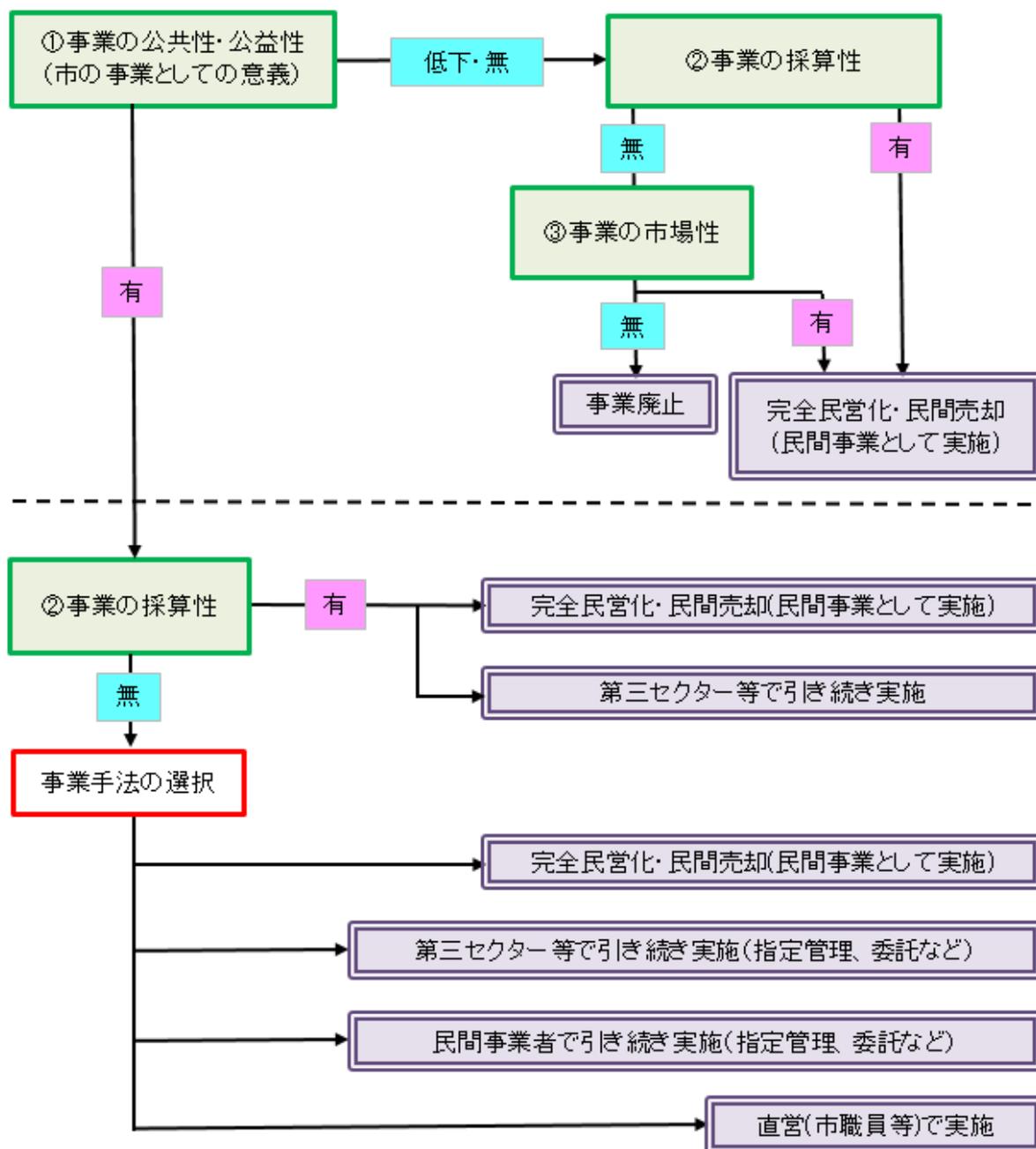
第三セクター等が行う事業について、施設に係る修繕費など法人の決算には表れない市の財政負担も加味し、現状の損益バランスを検証するとともに、事業の将来見通しなども勘案し、将来にわたっての採算性や財政リスクも分析・評価する。

③ 事業の市場性

他の第三セクター等や民間事業者が類似の事業を行っていないか、民間との競合関係の有無や、民間等の参入可能性・代替可能性の有無を分析・評価する。

なお、事業の分析・評価に当たっては、第三セクター等の設立経緯や概要、実施する事業の状況、法人自身が認識している課題のほか、市の所管課等としての評価等を踏まえ、総務省指針を参考にした「事業の分析・評価のフローチャート（図1）」により、事業の方向性を検討する。

【図1：事業の分析・評価のフローチャート】



※ 第三セクター等で引き続き実施する場合は、「(2) 第三セクター等の事業の実施主体としての分析・評価」を踏まえ判断する。

(2) 第三セクター等の事業（公共サービス）の実施主体としての分析・評価

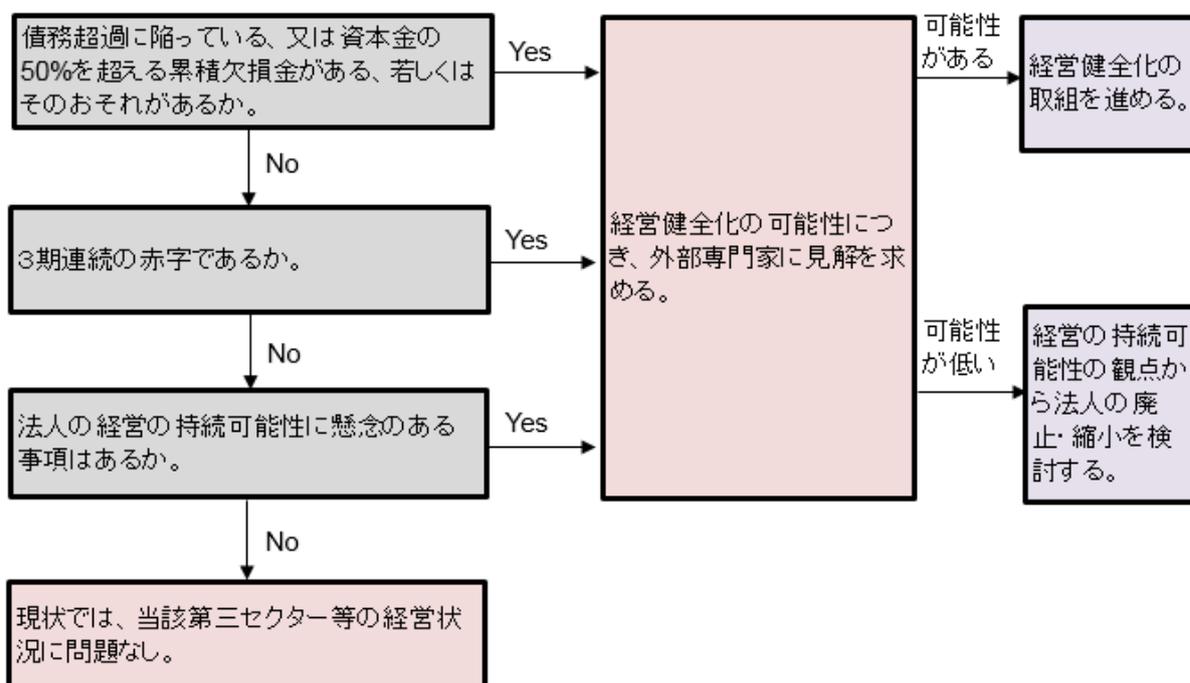
第三セクター等が行う事業の公共サービスとしての必要性の判断のほか、その事業の実施主体として第三セクター等が最適者であるかを判断する。

その判断に当たっては、第三セクター等の経営状況が将来的に持続可能な状態にあるか、また、第三セクター等がより公共性の高いサービスの担い手として位置付けられているか、次の視点も踏まえて判断する。

- ・ 立地条件等から民間の事業進出が難しく、行政機能を補完する役割である第三セクター等により最適に事業を実施できる。
- ・ 第三セクター等に複数の機能を集約することで、効果的・効率的に事業を実施できる。 など

なお、第三セクター等の経営状況については、図2のフローチャートに基づき定期的に分析・評価するほか、第三セクター等の決算を踏まえ、毎年度、分析・評価する。

【図2：第三セクター等の経営状況の分析・評価のフローチャート】



【留意事項】

- ・ 会社法法人以外の法人等においては、累積欠損金という概念がないため、初期の正味財産に対する減少分を累積欠損金と読み替え、原則、会社法法人と同様に診断する。
- ・ ここで言う「3期連続の赤字」の判断に係る収入については、支出に対する管理・運営等の対価がある指定管理料や委託料は収入に含めるが、対価のない補助金については収入に含めないものとする。なお、補助金的な性質を有する指定管理料等についても補助金と同様の扱いとする。
- ・ 前回の診断において、外部専門家に見解を求め、経営健全化に取り組んでいる法人については、引き続き取組を推進する。ただし、経営健全化の取組を進めているものの、累積欠損金の縮小が進まず、債務超過に陥る危険性がある法人については、再度、外部専門家に見解を求めることとする。
- ・ 経営状況が著しく悪化し、かつ、経営健全化の可能性が低い場合は、当該法人の廃止・縮小や第三セクター等以外の実施手法を検討する。

(3) 第三セクター等の将来の方向性の判断

第三セクター等が実施する事業及び事業の実施主体としての分析・評価の結果に基づき、第三セクター等の将来の方向性について、次に示す類型によって判断する。

なお、存続となる第三セクター等については、ゴーイング・コンサーン（存続のための条件）を明確にする。

① 廃止・縮小を検討

- ・第三セクター等の設立目的について一定の成果を得た、又は今後それ以上の成果が期待できないもの（第三セクター等の事業の必要性や効果が薄れたもの）
- ・第三セクター等の事業が民間と競合し、民間事業者の健全な発展を妨げているもの
- ・単年度赤字が経常的であったり多額の債務超過に陥っているなど、第三セクター等の経営状況が著しく悪化し、市が追加的に資金注入しなければ改善の見込みが低いもの
- ・第三セクター等を廃止しても他の手段によって効果的・効率的に事業を実施できるなど、市民サービスが著しく低下しないもの

② 民営化・自立化を検討

- ・第三セクター等の主要事業の公共性・公益性が低く、市が関与する必要性が少ないもの（市の財政的・人的支援がなくても、自立的な経営が可能なもの）
- ・第三セクター等の事業が民間と競合するが、民間事業者の健全な発展を妨げないもの
- ・第三セクター等の株式の譲渡が可能なもの（公の施設の管理運営を主たる事業としている場合は、施設と株式の譲渡が可能なもの）

※ 民営化や譲渡に当たっては、専門機関等の協力を得て進める。

③ 統合を検討

- ・第三セクター等の設立目的及び事業が他の第三セクター等と類似しており、事業を総合的・一元的に行うことにより、より効果的・効率的な事業の実施が期待できるもの
- ・第三セクター等の組織規模や事業規模が小さく、管理コストが収支を圧迫し、事業運営が非効率なもの
- ・他の第三セクター等との統合により、経営の安定性の向上や新たな事業展開等が期待できるもの

④ 経営健全化の取組を検討

- ・第三セクター等の事業の公共性・公益性が高く、市が事業に関与する必要性が高いもの
- ・他に実施主体が存在しない、他の手段による事業実施ができないなど、第三セクター等を廃止することにより、市民サービスの著しい低下につながるもの
- ・第三セクター等の経営状況や組織体制に問題があり、経営健全化の取組が必要なもの

⑤ 現状維持

- ・第三セクター等の事業の公共性・公益性が高く、市が事業に関与する必要性が高いもの
- ・第三セクター等の経営状況や組織体制に特に問題がなく、現状のままでよいと判断されるもの

2 実施計画の策定

第三セクター等の将来の方向性の判断に基づき、それらの方向性を実現するための実施計画（統廃合等実施計画、経営健全化計画）を策定する。なお、これらの計画については、第三セクター等と市（所管課等）が中心となり、外部専門家の意見等を聴取した上で策定する。

また、経営健全化を進める第三セクター等については、「第3章 第三セクター等の見直しの考え方」に記載した「2 市の関与の在り方」や「3 第三セクター等の取組」に基づく取組も記載する。

3 実施計画等の進捗管理

(1) 取組の推進

第三セクター等は実施計画による取組を主体的に推進する。また、市（所管課等）は第三セクター等の取組を支援する。

(2) 毎年度の取組の進捗管理

実施計画について、毎年度、第三セクター等が点検・評価するとともに、市（所管課等）はその進捗を点検・評価する。また、第三セクター等のゴーイング・コンサーン（存続のための条件）を満たしているかについても、あわせて市（所管課等）で点検・評価する。

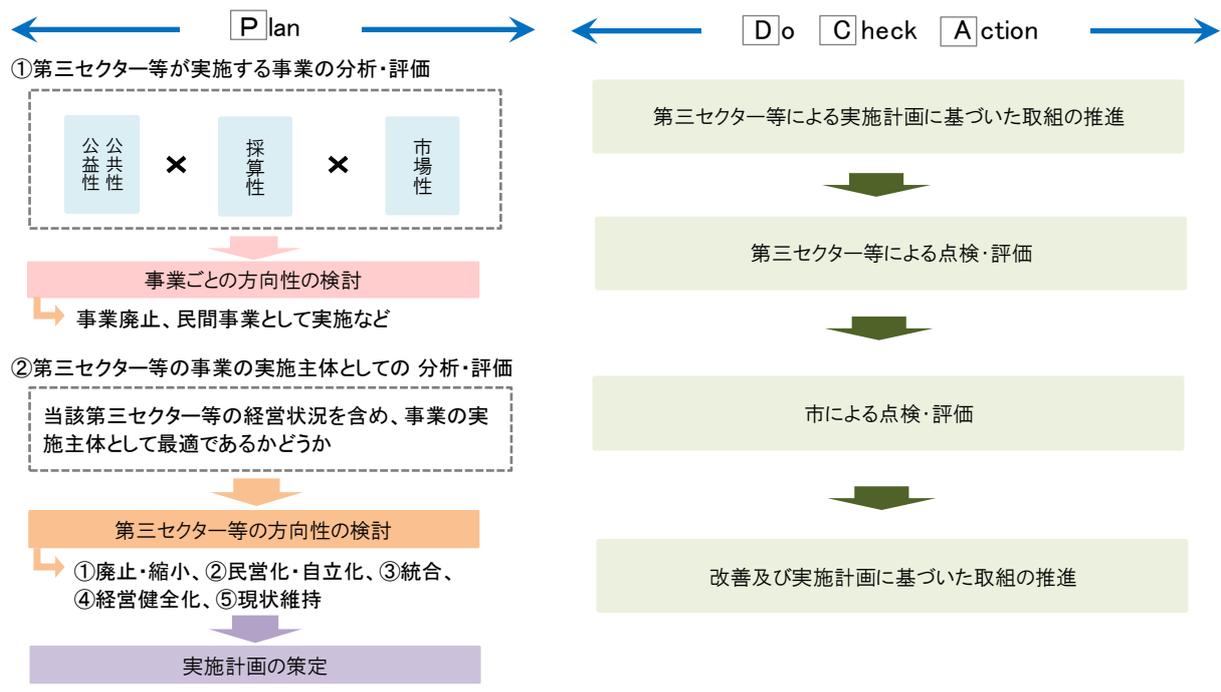
なお、第三セクター等の経営健全化計画の目標の達成状況に応じたその後の対応については、原則として次のとおりとする。

- 目標を概ね達成した場合
新たな目標を定め、更に将来へ向けた経営健全化を実施
- 目標が達成できなかった場合
改めて抜本的改革を含む経営健全化を検討

4 外部専門家による定期的な取組の進捗管理

外部専門家からなる委員会を3年ごとに設置し、第三セクター等及び市の計画に対する進捗の状況を点検・評価するとともに、第三セクター等の方向性を再検討する。

【図 3：PDCAサイクルのイメージ】



【図 4：見直しの進め方】

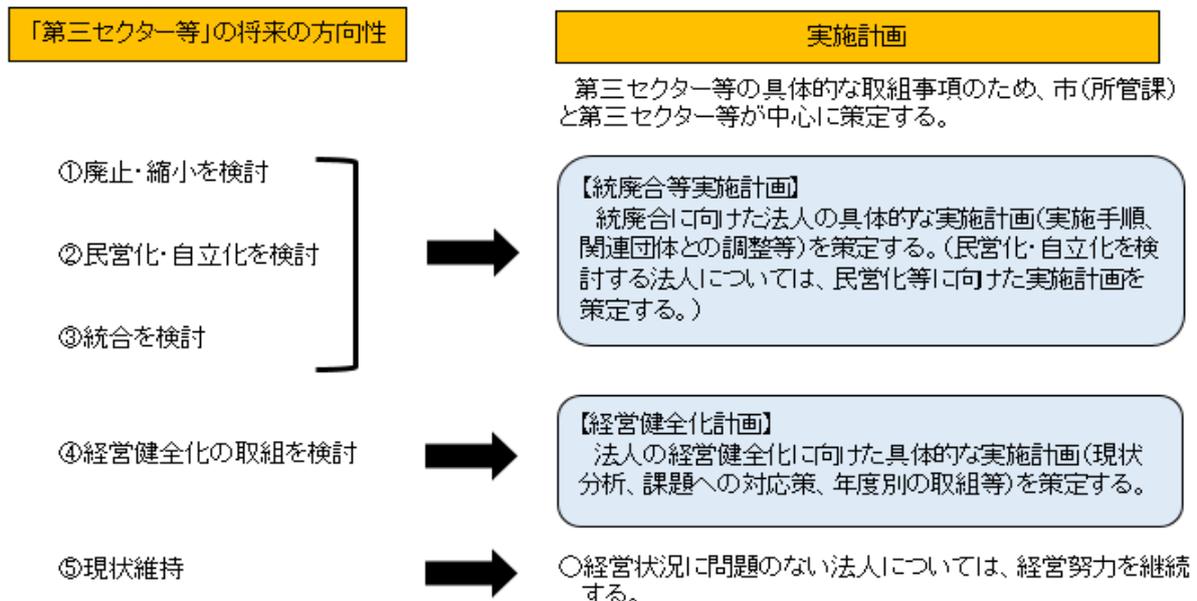
(1) 事業の分析・評価

第三セクター等が実施している事業を、総務省指針を参考にした「事業の分析・評価のフローチャート」に基づき公益性・採算性、市場性の三つの視点から分析・評価する。

(2) 事業の実施主体としての分析・評価

第三セクター等が行う事業が公共サービスとして必要と判断された場合に、その事業の実施主体として第三セクター等が最適であるかを、第三セクター等の経営状況が将来的に持続可能であるかどうかも含めて判断する。

↓ 第三セクター等自身が認識している課題等も勘案し、第三セクター等の将来の方向性を検討



※ 存続となる第三セクター等については、ゴーイング・コンサーン(存続のための条件)を明確にする。

1 第三セクター等の新規設立について

市が、新たな第三セクター等の設立や、既存の法人等に対する新たな出資等により当該法人を市の第三セクター等に位置付けることを検討する際は、本関与方針における第三セクター等の在り方の趣旨を踏まえ、当該法人の事業内容の公共性・公益性、採算性、市場性について十分な検討をするとともに、第三セクター等以外の事業手法も含めて検討することが必要となる。例えば、事業の公共性・公益性は高いが、採算性の問題等から民間事業者等の積極的な参入が見込めない場合は、事業手法として第三セクター等の形態を採ることも選択し得ると考えられるが、その場合、既存の第三セクター等では当該事業を担うことが困難な場合に限り、新たな第三セクター等の設立を検討する。

また、第三セクター等の設立の際は、事業の公共性・公益性や期待される事業効果等を十分検討し、適切な法人形態（公益法人、一般法人、会社法法人等）を選択することに留意する。

さらに、新規設立時に想定した将来に係る予測事項（利益水準、その他各種数値目標等）については、設立後において実績と計画の対比だけではなく、当初の予測事項に対して大幅に未達成となった場合には、事業を廃止し市の財政支援を打ち切ったり、又は出資を引き揚げるなどの抜本的な判断が可能となるよう、予め判断基準（マイルストーン）を設けておく。

2 その他

次に例示するような、第三セクター等の経営健全化等に効果が見込まれる取組については、市及び第三セクター等を始め、関係者等が十分協議の上、実現可能なものについては早急に対応する。

- 資本金が1億円超の会社法法人が税務上のメリットを享受するため、当該第三セクター等の設立目的や経営状況を勘案した上で行う減資の検討
- 経営状況の悪化への影響が大きい事業や施設の廃止・見直し
- 現在の事業等の継続を前提とした民営化や民間譲渡の検討 など